

## APLICAÇÃO DOS 5S'S EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE COM VISTAS À OBTENÇÃO DO SELO DE QUALIDADE

**Aline Cristina da Silva**

Graduada em Ciências Contábeis pela UFSC  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
88040-900 – Florianópolis – Santa Catarina  
e-mail: [alinecsilva@bol.com.br](mailto:alinecsilva@bol.com.br)

**Ilse Maria Beuren**

Doutora em Contabilidade e Controladoria – FEA/USP  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da FURB  
Universidade Regional de Blumenau – FURB  
89010-500 - Blumenau – Santa Catarina  
e-mail: [ilse@furb.br](mailto:ilse@furb.br)

**Fabiano Maury Raupp**

Mestre em Administração – CPGA/UFSC  
Professor do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
88040-900 – Florianópolis – Santa Catarina  
e-mail: [fabianoraupp@hotmail.com](mailto:fabianoraupp@hotmail.com)

### **Resumo**

Com a concorrência crescente, as empresas estão buscando formas diferenciadas de atuação para que não percam seus clientes. Estes, por sua vez, exigem cada vez mais produtos com maior qualidade. Assim, os escritórios de contabilidade também estão se aperfeiçoando, para que possam oferecer um serviço com qualidade, de acordo com as expectativas do cliente. Este artigo aborda a aplicação dos 5S's em um escritório de contabilidade com vistas à obtenção do selo de qualidade. Inicialmente, apresenta-se a contextualização do tema. Em seguida, discute-se abordagens da qualidade nos serviços, o Programa 5S's e o selo de qualidade catarinense. Por último, contempla-se a organização da empresa contábil objeto de estudo, com ênfase na aplicação dos 5S's na mesma.

**Palavras-chave:** 5S's; escritório de contabilidade; selo de qualidade.

### **Abstract**

With the increasing competition, the companies are searching differentiated forms of performance so that do not lose its customers. These, in turn, demand each time more products with bigger quality. Thus, the accounting offices also are if perfecting, so that can offer a service with quality, in accordance with the expectations of the customer. This article approaches the application of 5S's in an accounting office with sights to the attainment of the quality stamp. Initially, it is presented of the subject. After that, it is argued boardings of the quality in the services, the 5S's Program and the stamp of catarinense quality. Finally, it is contemplated the organization of the countable company study object, with emphasis in the application of 5S's in the same one.

**Key-words:** 5S's; accounting office; stamp quality.

## **1. INTRODUÇÃO**

No final da Segunda Guerra Mundial, em 1945, o Japão encontrava-se em ruínas. Para poder sobreviver e se recuperar, os japoneses começaram a trabalhar com muita vontade, sempre pensando como fazer da melhor maneira possível, e não agindo como se fossem

máquinas.

Quando o Japão colocou os seus primeiros produtos no mercado externo, o Ocidente tratou-os com desprezo, pois eles eram de baixa qualidade. Porém, os japoneses reconheceram os seus erros e estimularam todos os trabalhadores para que pensassem sobre a forma de melhorar a qualidade do produto, desde o presidente até os operários. Tal implicou que a qualidade passasse a ser mais difundida no mundo inteiro.

No mercado atual, onde a concorrência é crescente, várias empresas já estão investindo em programas de qualidade a fim de aperfeiçoar seus produtos, para que não percam clientes para seus concorrentes. O cliente já não se contenta mais com um bem ou serviço que não tenha qualidade, pois certamente uma empresa concorrente poderá oferecê-lo com a qualidade esperada.

Portanto, visando a obtenção da qualidade, diversas empresas estão implantando os 5S's. Esta metodologia nasceu na indústria, mais precisamente na indústria japonesa, porém este programa já vem sendo aplicado em várias prestadoras de serviços, com as devidas adaptações em função de suas particularidades.

O Programa 5S's está contribuindo para que várias organizações permaneçam no mercado. Isto é devido a uma característica muito importante que o programa julga: a satisfação do cliente. As empresas que possuem seus clientes satisfeitos são empresas que possuem um diferencial neste mercado competitivo.

Desse modo, o objetivo deste estudo consiste em descrever a aplicação dos 5S's em um escritório de contabilidade com vistas à obtenção do selo de qualidade.

Assim, inicia-se com a abordagem da qualidade nos serviços, bem como o programa de qualidade e os 5 S's. Em seguida, aborda-se a análise de um estudo empírico, onde se caracteriza a organização da empresa contábil objeto de estudo. Por último, mostra-se a aplicação dos 5 S's em um escritório de contabilidade e as considerações finais.

## 2. A QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Antes de entender a qualidade nos serviços, é preciso compreender o que diferencia os bens tangíveis dos serviços. Neste sentido, Victorino (1999, p.71) explica que “mercadorias são bens tangíveis, já os serviços são conhecimentos e habilidades a serviço de pessoas, entidades e empresas, caracterizando-se pela pessoalidade”. Os serviços são perecíveis, e não tem como estocá-los. Portanto, deve-se executá-lo de acordo com a necessidade do cliente.

O serviço poderá despertar no cliente um sentimento de satisfação ou de insatisfação. O primeiro demonstra que o cliente ficou satisfeito com a qualidade do serviço, uma vez que suas expectativas foram atendidas. Já o segundo, é possível verificar que as necessidades do cliente não foram realizadas.

Las Casas (1999, p.20) afirma que “qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores”. Para que exista a qualidade total, é necessário que haja um comprometimento de todos, desde a alta gerência até os gerentes, colaboradores e clientes.

Siqueira (1995, p.44) diz que os clientes avaliam a qualidade dos serviços através de quatro dimensões:

*Tangíveis*: a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação.

*Confiabilidade*: o conhecimento e a capacidade de executar o serviço prometido com precisão e segurança.

*Receptividade*: a cortesia no atendimento e a disposição para ajudar os clientes.

*Agilidade*: a capacidade de atender e resolver as solicitações dos clientes com rapidez.

As quatro características acima devem ser observadas quando da execução do serviço, pois a falha de uma pode comprometer a qualidade que o cliente espera. Assim, para que obtenham qualidade nos serviços é necessário que as organizações se dediquem mais ao treinamento de pessoal, reduzindo a heterogeneidade e as falhas, pois na grande maioria, estes são a vitrine das organizações.

No que concerne às empresas contábeis, Victorino (1999, p.71) menciona que na prestação de serviços contábeis o cliente não compra serviços, pois “ele compra a transferência de responsabilidade, a segurança, a tranqüilidade e a promessa de que terá um futuro mais tranqüilo num certo prazo, dentro de um orçamento e de uma forma que satisfaça e atenda as suas expectativas”.

Os escritórios de contabilidade necessitam transmitir para seus clientes essa segurança tão esperada. Com a implantação de um programa de qualidade será mais fácil para a empresa comprometer-se e conseguir oferecer maior segurança aos seus clientes.

### **3. O PROGRAMA DE QUALIDADE E OS 5S'S**

A implantação de um programa de qualidade possui vários objetivos, os quais poderão ser alcançados caso este seja aplicado de forma adequada. O objetivo do programa de qualidade, de acordo com Campos (1992, p.1), como abordagem gerencial nas empresas, é “criar condições internas que garantam a sobrevivência das organizações a longo prazo”. Implantando um programa de qualidade na organização, será mais fácil para esta cobrar a qualidade de seus empregados, pois a empresa já estará preparada para isto.

Victorino (1999) menciona que há alguns fatores que levam as empresas de contabilidade a avaliarem/implantarem um programa de qualidade, como: pressão do mercado tomador dos serviços; exigências dos atuais/futuros clientes; para tornar-se mais competitivo; visão administrativa operacional; criação de ferramentas gerenciais; satisfação dos clientes; organização interna da empresa de contabilidade; padronização das atividades; padronização dos relatórios operacionais/gerenciais; criação de manuais de tarefas e procedimentos; capacitação dos colaboradores; identificar pontos de deficiência e de melhoria; redução do trabalho e falhas operacionais; definição de metas e o correspondente monitoramento; aumentos e ganhos de produtividade/rentabilidade; otimização de processos e como instrumento de marketing.

O programa de qualidade deve ser algo permanente, continuado, e não uma campanha com início e fim. As regras e os procedimentos deste programa tem que ser compatíveis com a política e a cultura da organização em que for implantado. Os resultados dos programas de qualidade geralmente são significativos, uma vez que surgem idéias inovadoras de colaboradores, e estas podem ter passado despercebidas pela alta administração.

Silva (1994, p.13) cita que o “Sr. Ichiro Miyauchi, principal consultor da JUSE – *Union of Japanese Scientists and Engineers* - (Japão) e FCO – Fundação Christiano Ottoni - (Brasil), recomendam começar pelos 5S's, isto é, fazendo uma grande faxina no sentido físico e mental”.

Os 5S's são simples, porém podem mudar a percepção das pessoas no que se refere à qualidade de vida ou do trabalho. De acordo com Campos (1992, p.173), os 5S's “visam mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida”. Este programa não é um evento episódico de limpeza, mas uma maneira de conduzir a empresa através de ganhos efetivos de produtividade. Portanto, os 5S's não deixam de ser uma reeducação nos hábitos e comportamentos das pessoas que o utilizam.

Através dos 5S's é possível verificar se uma pessoa é organizada, limpa, econômica (no sentido de fazer certo da primeira vez), que não acumula lixo, entre outras características positivas que o programa ensina. Osada (1992, p.16) diz que a empresa que não conseguir implementar os 5S's básicos não conseguirá fazer nenhuma das outras coisas desejadas pela

gerência.

De acordo com Silva (1994, p.14-19), o programa 5S's "consolidou-se no Japão a partir da década de 50". No Brasil, este programa foi lançado formalmente em maio de 1991 e, a partir de então, muitas organizações têm reconhecido sua importância fundamental na criação do ambiente da Qualidade Total.

O programa 5S's possui esta denominação, pois tem origem nas indústrias japonesas, e estes 5S's advém das cinco palavras japonesas que iniciam com a letra "s", as quais são: *seiri* (utilização), *seiton* (arrumação), *seisou* (limpeza), *seiketsu* (saúde) e *shitsuke* (auto-disciplina). Segundo Silva (1996, p.21), os 5S's são cinco sentidos e, portanto, não se "implanta", mas se "planta" e se "cultiva" num processo educacional, que exige lideranças de pessoas competentes, pacientes e persistentes. Não basta a empresa implantar este programa se seus colaboradores não o quiserem. Para isso, é necessário que haja uma adequada divulgação deste movimento, para que todos se conscientizem da importância do mesmo para a organização.

Se o movimento 5S's estiver bem implantado na organização, poderá representar a preparação do ambiente para a implantação do trabalho em equipe, de forma espontânea, ou simplesmente para a solução de problemas nos quais a organização tem interesse. Desta forma, de acordo com Silva (1996, p.21), "adotou-se: senso de utilização, para *seiri*; senso de ordenação, para *seiton*; senso de limpeza, para *seisou*; senso de saúde, para *seiketsu*; e senso de autodisciplina, para *shitsuke*".

Silva (1994, p.29) explicita que *seiri* significa senso de utilização, "utilizar os recursos disponíveis de acordo com a necessidade e adequação, evitando excessos, desperdícios e má utilização". Para isto, é necessário que se mantenha no local de trabalho somente os objetos e dados estritamente necessários.

*Seiton*, conforme Osada (1992, p.27), significa arrumação, para que se encontre o que se quer na hora desejada, sem procurar muito e remexer tudo desnecessariamente. O objetivo é o acesso imediato.

Silva (1994, p.33) destaca que *seisou* é o senso da limpeza para "eliminar tudo e qualquer traço de sujeira e agir na causa fundamental, e limpar rigorosamente os equipamentos visando à sua conservação". Através deste senso, a empresa terá benefícios, como o bem-estar pessoal, a manutenção dos equipamentos, a prevenção de acidentes e a boa impressão que causará nos clientes.

Para Silva (1994, p.35), *seiketsu* é o senso da saúde, cujo sentido adotado é "manter as condições de trabalho, físicas e mentais, favoráveis à saúde e ter todos os empregados cumprindo procedimentos de segurança e preocupados com a saúde em sentido amplo".

*Shitsuke*, conforme Osada (1992, p.32), significa disciplina, que é "criar (ou ter) a capacidade de fazer as coisas como deveriam ser feitas". A organização deve promover treinamentos e incentivar na criação de um local de trabalho com disciplina e bons hábitos.

Com a qualidade, através da implantação dos 5S's, não haverá a necessidade de se fazer trabalhos novamente, ou seja, para a correção de erros do passado. O tempo será melhor aproveitado, sempre pensando em executar a tarefa uma única vez. Deste modo, Osada (1992, p.4-5) afirma que se perde muito tempo corrigindo as coisas do passado, e é necessário passar do gerenciamento por resultados ao gerenciamento por causas. É necessário verificar se os processos estão corretos, pois estando, o resultado será uma consequência natural.

Com a aplicação dos 5S's, o ambiente fica mais limpo e organizado, proporcionando o bem estar para os clientes e funcionários. Não há atalhos para os 5S's, como menciona Osada (1992, p.18), a única maneira de entender é somente praticando todas as partes, pois todas são importantes. Portanto, fica difícil a adoção dos 5S's por uma empresa que não queira praticar todos os sentidos, e, também, quando seus funcionários não colaboram para a implantação da qualidade.

Neste sentido, o SESCON/SC - Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis - contratou uma empresa de consultoria, na gestão 2001, para auxiliar os escritórios de contabilidade de Santa Catarina na implantação do programa de qualidade, com vistas à obtenção do selo de qualidade catarinense. São abertas de 14 a 15 vagas semestralmente e o único requisito é ser sócio do SESCON/SC. O “Projeto Qualidade Necessária” se propõe à sensibilização e motivação para gerir produtos e serviços com qualidade e produtividade nas organizações, com o objetivo de satisfazer o cliente.

Para desenvolver o Projeto Qualidade Necessária (PQN), é implantado o Programa Comprometimento Total com o Cliente (PCTC), o qual possui como objetivo preparar os colaboradores e o ambiente de trabalho para a qualidade. O Comprometimento Total com o Cliente consiste na organização/5S's, na padronização, e na melhoria/qualidade no atendimento. Estes tópicos são organizados em quatro módulos para facilitar o treinamento dos participantes.

Os requisitos do CTC são: averiguar exatamente o que o cliente deseja; verificar se o produto ou serviço finalizado está conforme o solicitado; detectar erros (desvios); eliminar as causas de tais erros e verificar a eficácia das ações.

Para adquirir o Selo Catarinense da Qualidade para Empresas de Serviços Contábeis é necessário estar adequado com a implantação dos quatro módulos do PQN – CTC (organização/5S's, padronização e melhoria/qualidade no atendimento). Além disso, é preciso estar operando com o sistema de gestão dentro do requisito do PNQ e da ISO 9000, definidos pela equipe do projeto em consenso com a FECONTEC (Federação dos Contabilistas do Estado de Santa Catarina) e SINDICONT (Sindicato dos Contabilistas), apenas itens em relação aos necessários para o bom desempenho da Empresa de Serviços Contábeis.

#### **4. ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA CONTÁBIL OBJETO DE ESTUDO**

A empresa objeto de estudo está estabelecida em São José/SC e tem como atividade a prestação de serviços contábeis. Entre os diversos serviços destacam-se: constituição de empresas, serviços contábeis, serviços fiscais, serviços de relações humanas, serviços paralegais e serviços condominiais. Sua carteira de clientes é formada por 68 condomínios, estabelecidos tanto em Florianópolis/SC quanto em São José/SC; e cerca de 100 empresas, sendo 90% micro, pequenas e médias empresas; e 10% empresas de grande porte.

As atividades da empresa são realizadas em seis salas próprias e duas alugadas. As salas próprias estão subdivididas em diretoria (duas salas dos diretores e uma sala de reuniões), departamento paralegal, departamento contábil, departamento fiscal, departamento administrativo/financeiro, departamento comercial, recepção e cozinha. Já nas alugadas estão os departamentos de relações humanas e condominial.

A empresa contábil possui como colaboradores três sócios e trinta empregados. Dos sócios, dois são contadores e uma é administradora. Um dos sócios é responsável pelas atividades do escritório, incluindo a parte administrativa; o outro é responsável pelo marketing, assessoria aos clientes e conquista de novos clientes; e a terceira não atua na empresa. Portanto, a gerência da empresa é feita somente pelos dois sócios.

Entre os funcionários, cinco atuam no setor contábil, três no setor fiscal, dois no setor paralegal, dois no setor administrativo/financeiro, dois no setor comercial, cinco no setor de relações humanas, seis no setor condominial, um na coordenação da qualidade, um na assessoria dos diretores, dois *office-boys* e uma recepcionista.

É importante destacar que, embora não constando nas instalações da empresa, esta ainda conta com o apoio de um departamento jurídico. Tal assessoria é realizada através do contrato de prestações de serviços.

## **5. APLICAÇÃO DOS 5S'S NA EMPRESA CONTÁBIL**

Para desenvolver o Projeto Qualidade Necessária na empresa contábil objeto de estudo foram instituídas algumas fases. Primeiramente, iniciou-se com o pré-lançamento, constituição do comitê da qualidade e elaboração do diagnóstico inicial. Após, foram promovidos treinamentos para os multiplicadores, treinamentos internos e externos para todos os colaboradores, desenvolvimento do Programa CTC, consultoria de implantação, auditorias internas e auditorias através da entidade externa.

O comitê da gestão da qualidade da empresa está dividido em Diretoria, Coordenador do Programa, Comitê da Qualidade, Gerência, Comissão de Avaliação, Colaboradores e Consultoria. A Diretoria deve se envolver, se comprometer e dar suporte para o programa, indicando o coordenador do programa. Este, por sua vez, deve elaborar o plano de implantação do programa juntamente com o consultor, indicar os membros da Comissão de Avaliação e reunir-se periodicamente com estes para definir o cronograma de avaliação, elaborar relatório para apresentar à diretoria, analisar o desenvolvimento do programa juntamente com o Comitê da Qualidade e fazer marketing do programa.

O Comitê da Qualidade é composto por alguns gerentes da empresa, os quais devem difundir o programa na empresa e sensibilizar os líderes e os colaboradores. A Gerência deve comprometer-se com o programa, acompanhar o cronograma das atividades, propiciar melhorias no setor e facilitar a participação de seus colaboradores nos treinamentos.

A Comissão de Avaliação da Gestão da Qualidade é composta por alguns colaboradores de setores diferentes, que irão avaliar o ambiente para verificar se a empresa está dentro dos requisitos para a obtenção do selo, e, semestralmente, irão confirmar se os critérios e procedimentos ainda estão de acordo com o estabelecido. Além disso, serão realizadas reuniões para discutir as avaliações e propor sugestões de melhorias.

A empresa também possui uma comissão para avaliar os 5S's, a qual não faz parte do comitê da gestão da qualidade, porém realiza avaliações mensalmente em todos os setores de acordo com os critérios estabelecidos. Na avaliação, os problemas de competência do setor auditado deverão ser resolvidos pelo mesmo, e os que dependem de outras áreas ou hierarquias serão encaminhados ao coordenador da qualidade, e este passará à diretoria. Na Figura 1 evidencia-se o modelo de avaliação dos 5S's na empresa contábil.

Ambiente:	<input type="checkbox"/> Diretoria	<input type="checkbox"/> Contábil	<input type="checkbox"/> Comercial
	<input type="checkbox"/> Adm/Financeiro	<input type="checkbox"/> Fiscal	<input type="checkbox"/> Cozinha
<input type="checkbox"/> Condomínio	<input type="checkbox"/> Paralegal	<input type="checkbox"/> Pessoal	<input type="checkbox"/> Recepção
<b><i>Cada coisa deve estar em seu lugar, na quantidade certa. Separe o útil do inútil mantendo o ambiente de trabalho sempre limpo e organizado, em perfeitas condições de funcionamento.</i></b>			
<b>Avaliadores</b>		<b>Assinaturas</b>	
<b>Data de Avaliação:</b>			
	Pontos	Pontos	Pontos
<b>ITENS DE VERIFICAÇÃO</b>	<b>1º</b>	<b>2º</b>	<b>3º</b>
			<b>Obs.:</b>
<b>1. APRESENTAÇÃO PESSOAL</b>			
As vestes usadas são condizentes com as tarefas?			
A apresentação pessoal condiz com as funções exercidas?			
Todos estão devidamente identificados com crachá?			
<b>2. ATENDIMENTO</b>			
As chamadas telefônicas são atendidas até o terceiro toque?			
A fraseologia utilizada é adequada?			
As solicitações internas/externas são respondidas em tempo?			
As solicitações estão sendo devidamente protocoladas?			
O atendimento é feito de forma cordial, clara e objetiva? Com bom humor?			
Entusiasmo?			
<b>3. CATÁLOGO/FOLDERS/DOCUMENTAÇÃO</b>			
Estão em local adequado e identificados visualmente?			
Estão em ordem, limpos e atualizados?			
São em quantidade suficiente e necessária?			
<b>4. CONSERVAÇÃO FÍSICA DO AMBIENTE</b>			
Paredes, piso e teto estão sem rachaduras e infiltrações?			
Paredes, piso, teto e janelas estão limpos e em ordem?			
Portas, dobradiças e fechaduras estão em ordem?			
Cortinas estão limpas e em perfeito estado de funcionamento?			
<b>5. MESAS/GAVETAS/ESTANTES</b>			
Estão em bom estado de conservação?			
As mesas estão limpas, sem objetos desnecessários sobre elas?			
As gavetas estão organizadas e limpas?			
<b>6. MÓVEIS</b>			
Há identificação nos armários/arquivos?			
Mesas e armários estão dimensionados para o ambiente?			
O lay-out é adequado?			
Estão limpos e conservados?			

<b>7. LIXEIRAS</b>				
As lixeiras são em quantidade suficiente?				
São mantidas em bom estado de conservação e limpeza?				
Estão em local adequado e identificadas visualmente?				
<b>8. MATERIAL DE ESCRITÓRIO E DE OUTRAS ÁREAS</b>				
Estão em local adequado e identificados visualmente?				
Estão sendo utilizados de forma racional e econômica?				
Estão em ordem, limpos e atualizados?				
São em quantidade suficiente e necessária?				
Existem materiais de outras áreas?				
Foi feito descarte de materiais?				
Os materiais e equipamentos de uso diário estão em local de fácil acesso?				
<b>9. DECORAÇÃO E ORNAMENTAÇÃO</b>				
As placas indicativas de circulação estão adequadas?				
Melhoram a estética e tornam o ambiente agradável?				
As placas indicativas de ambiente são adequadas?				
Os ornamentos florais são tratados adequadamente?				
<b>10. EQUIPAMENTOS DE SEGURANÇA COLETIVA</b>				
Os extintores estão carregados, dentro do prazo de validade?				
O acesso aos extintores está perfeitamente livre?				
Estão dimensionados e são adequados ao ambiente?				
Estão devidamente sinalizados?				
Estão em local adequado e identificados visualmente?				
<b>11. EQUIPAMENTOS DE ESCRITÓRIO E COMUNICAÇÃO</b>				
São em quantidade suficiente e necessária?				
Estão sendo utilizados de forma racional e econômica?				
São desligados após o uso?				
Estão limpos e conservados?				
Estão instalados dentro dos padrões?				
Os terminais estão instalados na altura/distância ideal?				
Estão instalados em local adequado?				
<b>12. MATERIAL DE USO PESSOAL</b>				
Estão em local adequado ?				
<b>13. QUADROS/MURAI/AVISOS/ALVARÁS</b>				
Estão limpos e conservados?				
Estão instalados em local adequado?				
As informações são atualizadas, claras e objetivas?				
Estão organizados?				



<b>14. SISTEMA ELÉTRICO</b>				
Estão sendo utilizados de forma racional e econômica?				
A iluminação é adequada ao ambiente?				
Estão isentos de improvisações?				
São desligados após o uso?				
<b>15. SISTEMA DE REFRIGERAÇÃO E VENTILAÇÃO</b>				
Estão instalados dentro dos padrões?				
A temperatura é adequada ao tipo de ambiente?				
Estão instalados em local adequado?				
São desligados após o uso?				
Estão sendo utilizados de forma racional e econômica?				
<b>16. ÁREAS COMUNS (CORREDOR, WC EXTERNO)</b>				
Há identificação, estão limpos e conservados?				
Estão organizados?				
As informações são atualizadas, claras e objetivas?				
<b>17. MÁQUINAS</b>				
São bem localizadas, limpas e desligadas após o uso?				
A manutenção é realizada de forma periódica?				
Estão isentas de resíduos, poeira e óleo?				
<b>18. INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO</b>				
É cumprido o plano de aferição?				
<b>OUTRAS OBSERVAÇÕES:</b>				

**Figura 1 – Modelo de avaliação dos 5 S's**

Fonte: adaptado da empresa contábil objeto de estudo

Esta é a base da avaliação dos 5S's. O formulário deverá ser preenchido pelos avaliadores de acordo com os departamentos. As notas atribuídas poderão ir de 0 (zero) a 4 (quatro), sendo que: de 3,1 a 4 é ótimo; de 2,1 a 3 é bom; de 1,1 a 2 é regular; e de 0 a 1 é ruim. Em cada item de verificação coloca-se uma nota, para após obter-se a média dos setores e publicá-las para todos os empregados. Pode-se ver a média que cada setor obteve na avaliação dos 5S's para compará-la com os demais setores da empresa, observando assim o nível de organização do departamento.

Ainda fazem parte do Comitê da Gestão da Qualidade os empregados e a consultoria. Os empregados irão cumprir as normas e os procedimentos adotados, participarão dos treinamentos e deverão sugerir melhorias ao programa. A consultoria, representada por um consultor de uma empresa contratada, irá elaborar o plano para a implantação do programa juntamente com a empresa e, posteriormente, treinar os colaboradores e acompanhar a evolução do programa.

Os primeiros treinamentos foram dados aos multiplicadores, que são pessoas escolhidas de departamentos diferentes para auxiliar na implantação do programa de qualidade. Após, foram dados os treinamentos externos, promovidos pela empresa de consultoria contratada. Nesses treinamentos, divididos em quatro módulos, os empregados e a alta administração conheceram o Programa CTC, e aprenderam sobre os itens que compõem este programa, que são: 5S's/organização, a padronização e a melhoria contínua/qualidade no atendimento.

Os treinamentos internos são promovidos pela empresa, que proporcionam e

incentivam os seus empregados para um constante crescimento na qualidade do atendimento ao cliente. Através dos dois tipos de treinamentos, os empregados e a alta administração estão aptos a implantação do Projeto Qualidade Necessária.

No Programa CTC são desenvolvidos a organização/5S's, a padronização e a melhoria contínua/qualidade no atendimento. Os 5S's foram introduzidos com o senso da utilização, excluindo do ambiente de trabalho os materiais, equipamentos e papéis desnecessários, proporcionando a liberação do espaço. Em seguida, veio o senso da organização, onde os empregados colocaram cada coisa em seu lugar. Com isto, tem-se maior rapidez e facilidade na busca de documentos, objetos, melhor aparência do ambiente de trabalho e redução do tempo perdido.

Na seqüência, foi implantado o senso da limpeza, que ensinou aos empregados e administradores que mais importante que limpar é não sujar. Assim, cada um é responsável por manter sua área limpa, zelar pelas máquinas e materiais de trabalho, sempre os deixando em perfeitas condições de uso. Após, veio o senso da saúde, que possui como pré-requisito os três sentidos anteriormente comentados. Este senso promove hábitos comportamentais de educação, disciplina e cordialidade, além de permitir que se tenha excelentes condições de higiene. Finalmente, foi implantado o senso de auto-disciplina, que é a conduta e comportamento pessoal. Para isto, deve-se gerenciar e utilizar melhor o tempo, ter consciência da responsabilidade e obrigações, cumprir os procedimentos operacionais e fazer do Programa 5S's um hábito de vida.

Na fase de implantação da padronização, primeiramente os empregados de cada setor reuniram-se para discutir a melhor forma de executar as tarefas para a organização. Após isto, elaboraram os fluxogramas, descreveram os procedimentos e registraram em formato padrão.

Para que a empresa tenha uma melhoria contínua, é verificado temporariamente se os procedimentos das atividades ainda estão adequados. Caso negativo, o procedimento é alterado, visando sempre o melhor para o cliente e o menor desperdício de tempo e de material de expediente. Os serviços, quando finalizados, também são conferidos, para que não seja entregue ao cliente algo errado.

Sempre que possível, a empresa proporciona a seus empregados treinamentos gerais e específicos de cada área. Através disto o escritório promove a melhoria contínua e a qualidade no atendimento, pois ensina como se deve atender ao telefone, dar a melhor atenção possível ao cliente, assumir os erros cometidos, cuidar da aparência visual e comunicar-se com clareza.

Para verificar a melhoria da qualidade, de acordo com o grau de satisfação dos clientes, foi elaborado um questionário pela empresa contábil e enviado aos clientes, solicitando-lhes que respondessem a fim de contribuir para a melhoria dos serviços prestados. Foi aplicado um questionário também aos clientes internos, para verificar a conscientização destes perante o programa de qualidade.

Assim, a empresa adotou o Programa 5S's para melhorar ainda mais o ambiente de trabalho; a organização; promover uma reciclagem de hábitos, por parte dos empregados e da administração e auxiliar na implantação do Projeto Qualidade Necessária, com vistas à obtenção do selo de qualidade catarinense.

Na avaliação para o selo de qualidade catarinense, a empresa em estudo necessita ter doze procedimentos operacionais (P.O.) implantados, são eles: responsabilidade da administração; sistema da qualidade; foco no cliente; controle de documentos e dados; aquisição; controle de processo; controle de equipamentos e inspeção e dados; ação corretiva e ação preventiva; manuseio, armazenamento, preservação e entrega; controle de registro da qualidade; auditorias internas da qualidade; e treinamento.

O preenchimento de fichas individuais para cada P.O. é feito pelo auditor externo no dia pré-estabelecido da auditoria. Também serve para a empresa diagnosticar seus defeitos e desenvolver ações corretivas em tempo.

As notas a serem preenchidas poderão ser zero, caso o P.O. não esteja conforme; 2 (dois) quando o P.O. é aceitável, porém pode melhorá-lo; e 3 (três) quando o P.O. está conforme. A pontuação máxima é 150 pontos e a mínima para obter o selo de qualidade catarinense são 135 (90%). Porém, vale ressaltar que o procedimento operacional de responsabilidade da administração é necessário que todos os itens estejam em conformidade.

Com os critérios de avaliação adotados, será possível medir o desempenho da empresa contábil para receber um Selo Catarinense da Qualidade (critérios baseados nos quesitos da ISO 9000/2000 e PNQ - Programa Nacional da Qualidade), com pré-auditoria, auditoria de emissão do Selo e posterior contrato para auditoria de manutenção, com auditoria semestral para a manutenção do Selo conquistado durante um período de 3 (três anos).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se uma empresa não sabe por onde começar um programa de qualidade, os 5S's são bastante sugestivos, pois eles educam as pessoas para a organização, limpeza, utilização de recursos sem desperdícios, higiene e auto-disciplina, sendo que no conjunto propiciam à qualidade.

Nada impede que uma empresa contábil utilize os cinco sentidos japoneses. Ela só irá ganhar com a aplicação deste programa. Para aumentar a qualidade dos serviços prestados por essas empresas, o SESCON/SC, juntamente com uma empresa de consultoria, está incentivando, através do Programa Qualidade Necessária, as empresas interessadas em obter a certificação do selo de qualidade catarinense.

Para as empresas que desejam obter o selo de qualidade os benefícios são imensos, como: promove uma conscientização da direção e dos empregados para se adaptarem às exigências do processo da globalização em relação à qualidade nos serviços e produtos; melhora o ambiente de trabalho; melhora a qualidade do serviço; realização das tarefas com maior entusiasmo; desenvolve maior agilidade nos processos; promove a união de todos pela busca da qualidade necessária; reduz o desperdício e o retrabalho; projeta-se como diferencial no mercado competitivo; diferenciação no atendimento; entre outros.

A empresa contábil objeto de estudo conseguiu implantar os requisitos básicos, como a organização, os 5S's, a padronização, a melhoria/qualidade no atendimento e os doze procedimentos operacionais, obtendo, assim, o selo de qualidade catarinense com 139 pontos na avaliação. Porém, a empresa continua com o objetivo de aprimorar a qualidade nos serviços e implantar as normas da ISO 9000 para a certificação.

## REFERÊNCIAS

- CAMPOS, Vicente Falconi. **TCQ: controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.
- SILVA, João Martins da. **5S: o ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática – 5S**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- SIQUEIRA, Jairo. **Liderança, qualidade e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- VICTORINO, Carlos Roberto. **Qualidade na organização e nos serviços contábeis: marketing em serviços**. Blumenau: Odorizzi, 1999.